



2023 年 OD 工具箱：管理三板斧

近日，湖畔大学宣布推出《湖畔三板斧》，由马云主讲。

战略的上三板斧是使命、愿景、价值观，下三板斧是组织、人
马云说：“

才、KPI。”

那么，什么是三板斧，阿里三板斧是怎么发展的，我们如何借鉴？

Q、什么是三板斧？

斧，金属砍削工具，冷兵器时代，平时可以砍柴，战时则是战场利器，往

往为猛将所用，舞动时有劈山开岭、气吞山河的威武雄姿。

“三板斧”典故，相传源自程咬金，他在梦中遇到贵人，只学到了三招，三招说法很多，无非下劈、横抹、斜挑及击刺等关键动作，简单而实用，

威力无比。

解决问题的方法不需要太多，把最简单的招式练到极致，
三板斧延伸含义：

每一招都是绝招。

Q、阿里巴巴三板斧是什么？

在阿里巴巴，三板斧是一套管理工具，分别适用于基层中层高层管理者，

合并起来实际上叫“九板斧”。





最早的版本：

- 1、基层：定目标、追过程、拿结果
- 2、中层：Hire&Fire，team building，Get result
- 3、高层：揪头发、照镜子、闻味道

最新的版本：

- 1、基层：拿结果、Hire&Fire、建团队
- 2、中层：定策略、做导演、搭班子
- 3、高层：定战略、断事用人、造土壤

Q、阿里巴巴为什么要有三板斧？

1、三板斧的本质：

三板斧的逻辑是通过着力打造不同层级的管理团队的梯

队成长，继而促进整个组织的成长。

2、阿里基因使然：阿里靠销售团队起家，后期才渐次融入运营和技术人才，人才梯级和层次丰

富，马云希望通过管理和人才培养打造阿里巴巴核心竞

争力。

Q、阿里巴巴三板斧的发展

阿里巴巴三板斧项目经过多年打磨，从最早单纯的授课，变成今天实战演

练为核心、类似行动学习模式的魔鬼培训项目。

在阿里巴巴，每个管理者按要求至少参加一次三板斧培训，大家对三板斧既期待又恐惧，期待是每次三板斧都能带来个人和团队的突破，恐惧是 三





天三夜几乎夜不能寐，培训不断 pk 和末尾淘汰，压力很大。

Q、三板斧“三天三夜”基本流程

第 0 天：

晚上，三板斧开班仪式，小组聚焦解决 who(我们是谁?)，团

队破冰，熟悉流程。

第一天：

白天，小组聚焦解决 why(我们为什么要这么做?)和 what(我

们要做什么)。晚上，小组排序和 271 考核，砍最后一名学员。

第二天：

白天，小组聚焦 how to do(我们如何去完成目标，一整套落地

方案)，晚上，小组排序和 271 考核，砍最后一名学员。

第三天：

所有小组 reviw(复盘)，上午大汇报，下午总复盘，包括团队的

复盘，人的复盘，课程复盘。

Q、三板斧培训精髓

1、砍人：三板斧的斧就是把斧头，每一天都要让你和团队痛苦一次，每一 天要在团队砍掉一个人，就是最差那个人， 这个人会就在后面站着听课，

或者直接回去。





2、pk 赛：三天三夜的培训，小组之间有 4-5 轮 PK 赛，从第一天的 why 和 what，到第二天的 how，直至第三天 review 和复盘，都是残忍的 PK

赛，既然是比赛就有输赢，输的小组将受到惩罚。

Q、阿里巴巴基层三板斧要点

腿部力量(腿好，才能站得稳、踢得准、踢得狠)

1、 Hire & Fire (招聘&解雇)

- 是自己的事
- Train, Remove, Fire
- 心要仁慈，刀要快

2、 TeamBuilding (建团队)

- 荣誉归团队，责任归自己
- 在用的过程中养人，在养的过程中用人

3、 GetResult (拿结果)

- 丑话当先，NoSurprise
- 没有过程的结果是垃圾，没有结果的过程是放屁

Q、阿里巴巴中层三板斧要点

腰部力量(腰好，头脑才能清楚)





1、懂战略：先懂 Why，再说 How

- 知其然，知其所以然
- 没有完美的战略，只有完美的执行

2、搭班子：资源的最佳配置者，资源的最佳组合者

- 超越伯乐
- 承上启下，使众人行

3、做导演：产品和服务的拥有者

- 你有什么产品？
- 服务了多少客户？
- 投入产出是什么？

Q、阿里巴巴高层三板斧要点

脑部力量（做决策要用脑，脑子要冷静）

1、定战略

- 战略是 3 分看出来，7 分做出来的。大方向对了，不断试错
- 好的战略是“苦熬”出来的

2、造土壤

- 透明的天，安全感的地，流动的海，氧气充足的森林，融洽有归属感的
作社区





enable(赋能) 你的团队成员

3、断事用人

- 做正确的事， 而不只是正确地做事
- 找对人：知人善用， 用人所长， 用人要疑， 疑人要用

Q、阿里领导力之九板斧要点

可总结为一句话：“一张图、 一场仗、 一颗心”。

1、做事情

首先，高层需要定战略、

指方向， 看清未来 3~5 年产业格局与竞争态势；

其次，中层需要定策略，

将大而虚的战略转化为当年的策略；

最后， 基层需要拿结果，

将这些策略转化成具体项目和目标， 细化到小团

队能够负责并产出结果。

2、培养人

首先，建团队，

每位管理者都应懂得带人、凝聚人心， 引领大家走向共同





的目标；

其次,搭班子，需要把运营、产品、技术等几股力量组合在一起发挥作用；**最后,造土壤**，只要土壤好，植物就容易播种，让团队文化呈现健康的、正能量的状态。

3、打通任督二脉

Hire & Fire：对于基层管理者，除了拿结果、建团队之外，招聘与解聘非常关键。在阿里，如果管理者没有开除过员工，他就不是真正成熟的管理者。**做导演**：管理者作为导演角色，一要挑一个好的剧本，即挑选一个好的业务；二是找好的演员，将团队建立起来；三需要好的舞美与灯光等配套设施，把团队捏合起来。

断事用人：

管理越往上，能否用对人、能否做艰难而不完美的决定最为关键，这非常考验管理者的智慧，也最能体现他/她到底相信什么。

Q、阿里巴巴三板斧词典

互为土壤：

你认为自己是种子，你所在的小团队就是土壤，其他小团队如

果认为你们团队是种子，其他团队就是你的土壤。

竞合关系：

大家既是竞争对手，也是合作伙伴，大家最好直截了当说话，

因为你的问题只有对手才能发现，对手才是你成长最佳伴侣。





因为信任，所以简单：这是一句阿里老话，来自支付宝 slogan，阿里有裸心会，就是大家敞开心扉聊天谈事，各自讲讲是如何成长起来的，只有你

了解别人的故事，你才真正认识对方。

视人为人：

把人当人看，不要把对方当做工具，也不要把人当成圣人，既

然对方是活生生的人，就会有喜怒哀乐，是人就会有缺点、优点。

借假修真：

人生如戏，必须入戏，台上一分钟，台下十年功，三天的实战

演练是为了节约未来团队的磨合时间和没必要的弹药浪费。

借事修人：

不管是培训中，还是实际工作，团队之间总要历经无数冲突，

无数吵架，要通过这些大事小事，去修炼个人心性。

